

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

SOPIMUSSOTILAIEN PEREHDYTTÄMINEN PORIN PRIKAATISSA

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Vesa Lehtonen

97. kadettikurssi
Viestiopintosuunta

Maaliskuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
97. kadettikurssi	Viestiopintosuunta
Tekijä	
Kadetti Vesa Lehtonen	
Tutkielman nimi	
Sopimussotilaiden perehdyttäminen Porin prikaatissa	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2013	Tekstisivuja 26 Liitesivuja 4
TIIVISTELMÄ	
<p>Henkilöstöjohtamisen työkaluna osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä. Osaamisen kehittämisen yhtenä osana pidetään perehdyttämistä, joka koskettaa oleellisesti mihin tahansa organisaatioon tai yritykseen uutena työntekijänä tulevaa. Puolustusvoimissa perehdyttämisestä on käsketty pääesikunnan henkilöstöosaston toimesta sekä joukko-osastottain, mutta olemassa oleva ohjeistus on laadittu ensisijaisesti peruskoulutettujen sotilaiden sekä siviilivirkaan ammattipätevyyden perusteella valittujen henkilöiden perehdyttämisen tueksi. Annettu ohjeistus ei suoranaisesti käsittele sopimussotilaita erillisenä ammattiryhmänä, eikä täten huomio heidän tehtäväkenttensä erityispiirteitä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka annetut sotilaskäskyt ja ohjeistukset perehdyttämisestä kohtaavat sopimussotilaiden osaamisen kehittämisen tarpeet ja työtehtävissä toimimisen erityispiirteet Porin prikaatissa. Tutkimuksen pääongelmana on, miten Porin prikaatin perehdyttämisen tavoitteet toteutuvat sopimussotilaan kohdalla?</p> <p>Tutkimuksen aineiston muodostivat perehdyttämisen teoriaa käsittelevä kirjallisuus, Puolustusvoimien ja Porin Prikaatin perehdyttämisestä käskevät sotilaskäskyt sekä ohjeet ja oppaat sekä sopimussotilaina Porin prikaatissa palvelleille henkilöille teetetty kysely. Tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin aineistotriangulaatiota, jossa yhdistettiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi kirjallisten lähteiden osalta, sekä teetetyn kyselyn tulokset.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että vaikka perehdyttäminen Porin prikaatissa vastaa perehdyttämisen yleisen teorian hyvinä pidettyjä käytäntöjä, ei sitä käytetä sellaisenaan sopimussotilaiden perehdyttämisessä. Perehdyttämisprosessia sovelletaan vaihtelevasti perusyksikötasolla ja sopimussotilaiden perehdyttäminen nojaa vahvasti työyhteisön tukeen, eikä niinkään suunnitelmallisuuteen tai johdomukaiseen suunnitelman toteuttamiseen. Vaikka työyhteisön tuki muodostaakin olennaisen osan perehdyttämisestä, tulisi toiminnan lähtökohtana olla suunnitelmallisuus ja annetun ohjeistuksen noudattaminen. Tutkimus osoittikin tarpeen muokata perehdyttämisohjeesta erillinen versio, jota voitaisiin perusyksikötasolla soveltaa sellaisenaan. Ohje määrittäisi sopimussotilaille selkeät, työtehtäviin sidottavissa olevat osaamisvaatimukset, johtovastuut perehdyttämiselle sekä sopimussotilaiden perehdyttämisen kehittämissuunnitelman saatuun palautteeseen nojaten.</p>	
AVAINSANAT	
Sopimussotilas, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, Porin prikaati	

SOPIMUSSOTILAIEN PEREHDYTTÄMINEN PORIN PRIKAATISSA

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	AIHEEN ESITTELY JA TARPEELLISUUS	1
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITTEET.....	2
1.3	TUTKIMUKSEN RAKENNE	2
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	3
1.5	TUTKIMUKSEN SISÄLLÖLLINEN VIITEKEHYS	4
2	PEREHDYTTÄMISEN YLEINEN TEORIA	6
2.1	MITÄ ON PEREHDYTTÄMINEN.....	6
2.2	PEREHDYTTÄMISEN PROSESSI JA TYÖNTEKIJÄN KOKEMUS	7
2.3	PEREHDYTTÄMISEN JOHTAMINEN	9
2.4	YHTEENVETO.....	10
3	PEREHDYTTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA JA PORIN PRIKAATISSA.....	12
3.1	PUOLUSTUSVOIMIEN PEREHDYTTÄMISEN KÄSITTEET JA TAVOITTEET	12
3.2	PEREHDYTTÄMISEN VASTUUT JA PEREHDYTTÄMISPROSESSI	13
3.3	PEREHDYTTÄMISEN TARKOITUS JA HYÖDYT PORIN PRIKAATIN ORGANISAATIOSSA	15
3.4	PEREHDYTTÄMISPROSESSIN OHJAUS PORIN PRIKAATISSA	16
3.5	PORIN PRIKAATIN PEREHDYTTÄMISEN TARKASTELU	19
4	KYSELY SOPIMUSSOTILAINA TOIMINEILLE HENKILÖILLE.....	20
4.1	KYSELYN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS	20
4.2	KOHDERYHMÄ	21
4.3	KYSELYN VASTAUSHAJONNAN TARKASTELU	21
4.4	KYSELYN TULOSTEN YHTEENVETO	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	25

LÄHTEET

LIITTEET

SOPIMUSSOTILAIEN PEREHDYTTÄMINEN PORIN PRIKAATISSA

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on osa henkilöstöhallintoa ja henkilöstön osaamisen johtamista. Puolustusvoimien ollessa työpaikkana ja työyhteisönä erityislaatuinen, tulee uuden työntekijän sitouttamisesta organisaatioon pitää huolta suunnitelmallisella ja hyvin johdetulla perehdyttämisellä. Sinänsä pelkkä hyvä suunnitelma ei tarkoita haluttua vaikuttavuutta, vaan perehdyttämisen laadullisessa tarkastelussa tulee suunnitelmaa verrata työntekijän omaan kokemukseen. Tällä vertailulla perehdyttämistä voidaan kehittää ja tarkentaa parhaan mahdollisen vaikuttavuuden saavuttamiseksi.

1.1 Aiheen esittely ja tarpeellisuus

Tutkimukseni aiheena on sopimussotilaiden perehdyttäminen Porin prikaatissa. Tutkin perehdyttämisen yleisen teorian ja puolustusvoimien, sekä Porin prikaatin perehdyttämisestä käskevien asiakirjojen yhteneväisyyksiä. Tutkimuksessa pyrin löytämään asiakirjaohjauksen tavoitteet ja tutkimaan niiden toteutumista lyhyen aikaa Porin prikaatissa työskennelleiden kokemuksessa perehdyttämisestä. Tavoitetilan toteutuminen juuri lyhytaikaisten työntekijöiden kohdalla kertoo henkilöstöhallinnon resurssien kohdentamisesta, ja toisaalta perehdyttämisen prosessin tärkeyden ymmärryksestä työyhteisössä. Lisäksi lyhytaikaisten työntekijöiden kokemuksen tarkastelu kertoo työyhteisön sitoutumisesta perehdyttämiseen. Tyypillisesti sopimussotilaiden perehdyttäminen koostuu työnopastuksesta, eikä niinkään perehdyttämisestä. Vaikka syyt tähän ovat käytännönläheiset, ei toimintatapa välttämättä ole paras mahdollinen.

Palvelin itse sopimussotilaana 12 kuukautta merivoimissa. En saanut tehtävääni perehdytystyömissään vaiheessa, mikäli ei lasketa puolustusvoimien tehtäviä käsittelevää luentosarjaa, johon otin osaa oltuani töissä jo nelisen kuukautta. Perehdyttäminen korvattiin varsin käytännönläheisellä työnopastuksella ja kouluttamisella niihin tehtäviin, joita työssäni suoritin. Sit-

temmin kiinnostuin siitä, miksi lyhytaikaisten työntekijöiden, kuten sopimussotilaiden perehdyttäminen helposti korvataan käytännönläheisemmällä työnopastuksella. Perehdyttämisestä kuitenkin käsketään niin pääesikunnan kuin joukko-osastojen tasalla henkilöstöosastojen toimesta. Lisäksi laki asettaa perehdyttämiselle tietyt reunaehdot, joiden toteutuminen pelkässä työnopastuksessa ei ole itsestään selvää.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää kuinka puolustusvoimien ja Porin prikaatin perehdyttämisestä annetuissa käskyissä on otettu huomioon perehdyttämisen eri osa-alueet, kuten tavoitteet, käytännön toteutus ja perehdyttämisen sitouttava vaikutus. Tarkoitus ei ole tarkastella Porin prikaatin perehdyttämistä laadullisella asteikolla, vaan ennemminkin prosessia kokonaisuutena ja sen tavoitteita toteutuksen osa-alueiden tarkastelulla. Lisäarvoa tarkastelulle tuo viidellä Porin prikaatissa sopimussotilaana palvelleella teetetty kysely heidän kokemuksestaan perehdyttämisen osalta.

Tutkimukseni pääongelma on: miten Porin prikaatin perehdyttämisohjeen tavoitteet toteutuvat sopimussotilaan kohdalla?

Alaongelmia ovat:

- a. Miten perehdyttäminen vaikuttaa sopimussotilaan työssäolokokemukseen?
- b. Mitä pitäisi kuulua sopimussotilaiden perehdyttämiseen Porin prikaatissa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman toisessa luvussa käsittelen tutkimukseni teoreettista pohjaa, eli perehdyttämisen yleistä teoriaa. Luvun tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen edut, sen tavoitteet ja kuvata prosessia osana henkilöstöjohtamista.

Kolmannessa luvussa käsittelen puolustusvoimien perehdyttämistä asiakirjatarkastelulla sekä Porin prikaatin perehdyttämistä aiheesta annettujen sotilaskäskyjen avulla. Luvun tarkoituksena on tutkia puolustusvoimien henkilöstöhallinnon käsitystä perehdyttämisestä ja sen käytännön toteutuksen suunnittelua.

Neljännessä luvussa tarkastelen kyselyjoukon tuloksia kahden edellisen kappaleen johtopäätösten avulla. Luvun tarkoituksena on tutkia, onko rajatun sopimussotilasjoukon kokemus perehdyttämisestä sellainen, johon perehdyttämisen yleisellä teorialla ja ohjausasiakirjoilla on pyritty.

Viidennessä luvussa teen johtopäätökset aineiston analyysin ja kyselyn tarkastelun perusteella. Johtopäätöksissä tavoitteenani on todeta, onko Porin prikaatissa päästy perehdyttämisellä halluttuun vaikutukseen tarkastelussa olevan joukon osalta. Lisäksi esitän ratkaisuja lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämisen kehittämiseen Porin prikaatissa.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan tiettyä ilmiötä ja pyritään tekemään se ymmärrettäväksi.¹ Tässä tutkimuksessa kuvattu ilmiö on sopimussotilaiden perehdyttäminen Porin prikaatissa. Tutkimuksen tutkimusmenetelmä on aineistotriangulaatio. Triangulaatiolla tarkoitetaan eri menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä yhdessä tutkimuksessa. Yhdessä triangulaation päätyypissä, aineistotriangulaatiossa yhdistetään useita erilaatuisia aineistoja.² Tämän tutkimuksen viitekehyksessä yhdistetään olemassa oleva kirjallisuus, puolustusvoimien sotilaskäskyt ja ohjeet sekä rajatulla vastaajajoukolla teetetty kysely.

Kirjallisuutta sekä käskyjä ja ohjeita tutkittiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä tutkittavaa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä tai eroja etsien sekä aineiston sisältöä tiivistäen. Sisällönanalyysi on siis tekstianalyysiä, jossa tarkastelun kohteena on tekstimuotoisia aineistoja. Tekstit voivat olla mitä vain kirjoista haastatteluihin.³

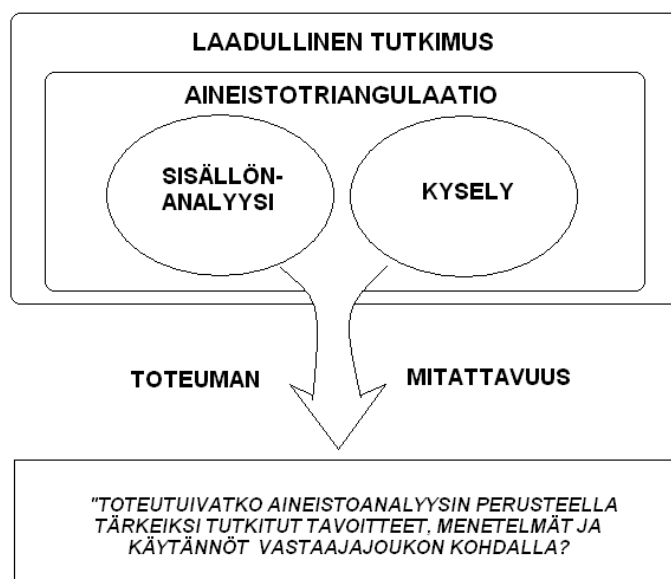
Aineistotriangulaation käytöllä tässä tutkimuksessa yhdistettiin aineistoanalyysin kautta tärkeiksi havaitut perehdyttämisen osatekijät rajatun sopimussotilasjoukon kokemuksiin. Näin tutkimuksessa pystytään tarkastelemaan Porin prikaatin perehdyttämisen prosessin onnistumista tämän rajatun vastaajajoukon kohdalla. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että prosessin tärkeiksi havaitut avainkohdat pannaan täytäntöön myös lyhytaikaisten työntekijöiden kohdalla. Tällaisia asioita ovat työpisteeseen tutustuttaminen, työyhteisöön tutustuttaminen sekä tarvittavien jokapäiväisten rutiinien opettaminen.

¹ Virta, Jami , 2007, s.28

² Tuomi,Jouni ja Sarajärvi, Anneli, 2002, s. 141

³ Sama, s. 105

Perehdyttäminen voidaan katsoa epäonnistuneeksi niin perehdyttämisen yleisen teorian kuin sotilasasiakirjaohjauksen valossa, mikäli työntekijä kokee jääneensä paitsi edellä mainittujen tärkeiden avainkohtien opettamisesta. Juuri tämän henkilökohtaisen kokemuksen mittaamiseen aineistotriangulaatio kirjallisuuden ja kyselyn yhdistelmänä sopii. Kuvassa 1 on esitetty aineistotriangulaation suhde tutkimusmenetelmänä laadulliseen tutkimukseen ja tutkimusmenetelmän valinnan motiivi.



Kuva 1: Tutkimuksen tieteellinen viitekehys ja aineistotriangulaation valinnan motiivi (laatija tekijä)

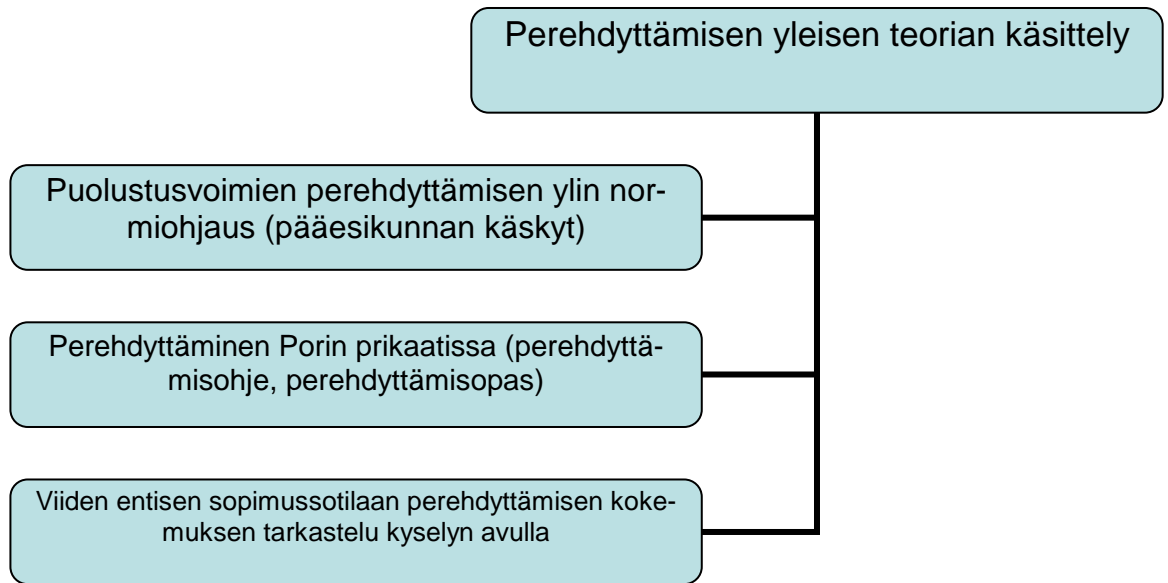
1.5 Tutkimuksen sisällöllinen viitekehys

Tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttämistä yleisestä teoriasta tapaustarkasteluun. Käsittelyjärjestys ei ole tärkeysjärjestys, vaan tällä sisällönjäsentelyllä on tavoitteena löytää ensin tärkeät yläkäsitteet, jonka jälkeen analysoidut yläkäsitteet on pyritty löytämään alemman tason toimijoiden ohjauksesta, tässä tapauksessa ensin puolustusvoimien ja sitten Porin prikaatin.

Tutkimuksessa on pyritty löytämään perehdyttämisen kannalta tärkeimmät tavoitteet ja vaikutukset, sekä prosessin sisällönkuvaus ja perehdyttämisen johtamisen toimijat. Puolustusvoimien ja Porin prikaatin osalta tutkimus pyrkii tunnistamaan tärkeimmät tavoitteet, prosessin käy-

tännön toimenpiteet sekä perehdyttämisen yhteneväisyydet yleisen teorian kanssa. Sopimus-
sotilaiden perehdyttämistä Porin prikaatissa tutkimuksessani käsittelee kysely, jolla pyrin löy-
tämään prikaatin perehdyttämisohjeen toteutumisen rajatun vastaajajoukon kohdalla.

Kuvassa 2 on esitetty tutkimuksen sisällöllisen viitekehysten rakenne ja tarkasteltavien osa-
kokonaisuuksien järjestys.



Kuva 2: Tutkimuksen sisällöllinen viitekehys ja tarkastelun järjestys (laatija tekijä)

2 PEREHDYTTÄMISEN YLEINEN TEORIA

2.1 Mitä on perehdyttäminen

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä.”⁴ Perehdyttämisen sinänsä yksinkertaiseen määritelmään sisältyy kokonaisvaltainen henkilöstöjohtamisen prosessi, joka vaikuttaa suuresti työntekijän työnsä aloittamiseen, hänen työtehoonsa, työturvallisuuteen, organisaatorakenteeseen integroitumiseen ja organisaation arvojen omaksumiseen.

Kattavalla ja suunnitelmallisella perehdyttämisellä luodaan työympäristöön työtehoa ja turvallisuutta, vahvistetaan organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden sitoutumista sekä kehitetään henkilöstön osaamista ja työssä jaksamista. Perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestäminen edellyttää muun muassa vastuuhenkilöiden nimeämistä, perehdyttäjien ja työnopastajien kouluttamista, tarvittavan aineiston kokoamista, suunnitelman laatimista, työyhteisön kouluttamista perehdyttämisprosessin osatoimijoiksi sekä suunnitelmien avointa tarkastelua ja kehittämistä.⁵

Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi työntekijä omaksuisi organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Näin säilytetään organisaation yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeys. Perehdyttämisellä uusi työntekijä saatetaan osaksi pitkänkin ajan kuluessa muotoutuneita käytäntöjä. Tällöin organisaation perustehtävän kannalta säilytetään toiminnan jatkuvuus sekä tasainen laatu.⁶ Perehdyttämisellä pyritään myös kuroma umpeen yrityksen tai yhteisön ylemmän johdon vision, eli tavoitteiden, suunnittelun ja kehittämisen, sekä työyhteisön arjen, eli rutiinin, raportoinnin ja toiminnan välinen kuilu.⁷

Perehdyttäminen on prosessi. Sen tulee olla samanaikaisesti sekä ainutkertainen että yhdenmukainen. Kiinnostus uutta työntekijää kohtaan yksilönä ilmenee ainutkertaisuutena. Yhdenmukaisuudella varmistetaan se, että kaikki perehtymisestä vastaavat toteuttavat perehdyttämisen yrityksen strategian ja laatuvaatimusten mukaisesti.⁸ Prosessin karkeassa mallissa pereh-

⁴ Österberg Maritta, 2005 s. 90

⁵ Penttinen, Aulikki ja Mäntynen, Jukka, 2009, s.3

⁶ Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s.15

⁷ Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s.16

⁸ Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s. 193

dyttäminen voitaisiin jakaa esimerkiksi ennakkotoimenpiteisiin, työhönoton yhteydessä läpikäytäviin perusasioihin, työuran alussa aloitettava perehdyttäminen, työnopastus, perehdyttämisen jatkaminen ja sen arviointi ja kehittäminen.⁹ Tarkemmin yrityksessä prosessi jaetaan toimenpiteisiin perehdyttämissuunnitelmassa. Toimenpiteet voidaan jakaa ajallisesti esimerkiksi valmistautumiseen työyksikössä, saapumispäivän tehtäviin, heti työhöntulon jälkeen hoidettaviin asioihin ja tietyin väliajoin työhöntulon jälkeen tarkasteltaviin seikkoihin. Näiden ajallisten otsikoiden alle voidaan sisällyttää kunkin työhön perehtymisen vaiheen kannalta oleelliset asiat.¹⁰

Perehdyttämisprosessin kokonaisuuteen kuuluu sen suunnitteleminen, osatavoitteiden määrittäminen, ajallinen sitominen työn aloittamiseen sekä palaute ja kehittäminen. Tämä kokonaisuus tulee sitoa niin yrityksen tai yhteisön strategiaan ja visioon, kuin toisaalta myös yksittäisen uuden työntekijän aloittamisen helpottamiseen. Tämä koko organisaation alhaalta ylös jakautuva kosketuspinta tekee perehdyttämisestä erittäin tärkeän osan koko yrityksen henkilöstöjohtamisen prosesseja. Itse asiassa perehdyttäminen voidaankin lukea yrityksen henkilöstöjohtamisen tärkeimpien prosessien joukkoon, muiden ollessa rekrytointi, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen ja palaute- ja palkitsemisjärjestelmät.¹¹

2.2 Perehdyttämisen prosessi ja työntekijän kokemus

”Perehdyttäminen luo koko sen pohjan, jonka avulla tulokas suuntaa organisaatiossa, ja antaa myös sen tavoitteen ja vision jota kohden hän pyrkii kulkemaan.”¹² Työntekijän kokemus perehdyttämisestä voidaan jäsentää käytetyn perehdyttämissuunnitelman kautta. Suunnitelman käyttäminen perehdyttämisessä kohta kohdalta valmistaa työntekijän aina seuraavaan askeleeseen työyhteisö- ja työtehtäväintegraatiossa. Hyppääminen esimerkiksi tulopäivän ensimmäisten esittäytymisten tai työpisteen osoittamisen yli ei anna työntekijälle mahdollisuutta keskittyä esimerkiksi työyhteisöön tutustumiseen, vaan hän joutuu keskittymään sellaisten asioiden selvittämiseen, jotka hänelle olisi jo alussa pitänyt osoittaa.

Uuden työntekijän perehdyttämisprosessin ensimmäinen, luonteva askel on tietysti henkilön vastaanottaminen. Vastaanottoon tulee kuulua tulokkaan ja hänen perehdyttäjänsä keskustelu, jossa tavoitteina on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Tässä keskustelussa on myös hyvä kertoa uudelle työntekijälle perehdyttämisen aikataulu ja rakenne,

⁹ Lahden ammattikorkeakoulu, 2007, s.11

¹⁰ Työturvallisuuskeskus, 2004, s.62

¹¹ Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s.23

sekä suunnitelmaan sitoen kertoa hänelle, milloin häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Muita tulokeskustelussa läpikäytäviä asioita tulisi olla tulokkaan toimenkuva, sekä mitä häneltä odotetaan – mikä on hänen roolinsa organisaation strategian toteutumisessa. Tämän jälkeen uudelle työntekijälle voidaan kertoa yksityiskohtaisemmin perehdyttämisen käytännön toimista, eli mistä perehdyttäminen koostuu ja millaista osaamista hänellä sen jälkeen tulisi olla.¹³

Keskustelun jälkeen työntekijällä tulisi olla kuva välittömästi tulopäivää seuraavien päivien sisällöstä, yhteisön odotuksista sekä perehdyttämisen tavoitteista. Riittävä valmistautuminen perehdyttäjän osalta saa perehdytettävän tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi. Tämä käynnistää, helpottaa ja nopeuttaa uuden työntekijän sitouttamista organisaation arvoihin ja organisaatiokulttuuriin.

Vastaanoton jälkeen työntekijälle esitellään lähimmät työtoverit ja työtilat. Tähän voidaan yhdistää työyksikön ja organisaation hallinnollisen osan toiminnan esittely. Yrityksissä on oleellista myös esitellä luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu.¹⁴ Työhöntulon jälkeen alkaa henkilöstön oikeuksien, työsuhteen ehtojen ja turvallisuusmääräysten kouluttaminen. Tähän vaiheeseen liittyy oleellisesti myös työnopastuksen käynnistäminen. Tällä perehdyttämisen vaiheella työntekijälle opetetaan ne hänen työnsä kannalta tärkeät käytännön toimet ja säännöt, joilla työyhteisössä toimitaan ja työtä tehdään. Toisaalta kyse on työyhteisöön sitouttavasta kokonaisuudesta, toisaalta käytännön sanelemasta pakosta: työtä ei voi tehdä, jos ei tiedä missä työkalut ovat. Työyhteisöön tutustumisen osuus on tärkeä, koska työntekijän kokemaa vastaanottoa vaikuttaa suuresti hänen omaksumiseensa ja perehtymisen etenemiseen. ”Hyvin suunnitellussa perehdyttämisessä organisaatio tarjoaa tulokkaalle ympäristön, joka parhaimmillaan tukee hänen perehtymistään ja aktiivisuuttaan monin eri tavoin. Niin itse työ, työympäristö kuin muut ryhmän jäsenet vaikuttavat laajasti oppimisen tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin, mutta voivat myös rajoittaa ja estää oppimista.”¹⁵

Työyhteisöön tutustuminen on tärkeää tietysti myös sosiaalisesta näkökulmasta. ”Sosiaalistuminen työyhteisöön on yksi perehdytyksen merkittävimmistä osa-alueista. Työyhteisöön sosiaalistumisen kautta tulokas pääsee osaksi organisaatiokulttuuria sekä sosiaalisia yhteisöjä. Oman osaamisen kehittymisen ja työn sujuvuuden kannalta nopeasta sosiaalistumisesta on hyötyä tulokkaalle.”¹⁶ Kokonaisuutena voidaan todeta työhönottoa välittömästi seuraavan perehdyttämisen olevan tärkeä vaihe varsin laaja-alaisesti. Sen aikana tulokas oppii työnsä, tur-

¹² Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s. 14

¹³ Österberg, Maritta, 2005, s.91

¹⁴ Työturvallisuuskeskus, 2004, s. 61

¹⁵ Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s. 172

vallisuusasiat, työtoverinsa, työmenetelmät – eli pitkälti sen työn jokapäiväisen arjen, jossa pärjääminen ratkaisee työn tuloksen, työssä jaksamisen ja tulokkaan roolin yrityksen strategiassa.

Perehdyttämisen tarkastelu ja kehittäminen ovat perehdyttämisprosessin osia.¹⁷ Prosessin vaikuttavuuden tarkastelu, perehdytetyn palautteen käsittely ja toimintatapojen kehittäminen ovat osa yrityksen tuloksen tavoittelua ja kokonaisstrategian toteutumista. ”Organisaation kannalta perehdyttämisessä on viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteutumisesta.”¹⁸ Kuten kaikkia muitakin liike- ja yritystoiminnan toiminnallisia kokonaisuuksia kehitetään ja arvioidaan, niin myös perehdyttämistä. Tärkeää onkin nimenomaan rinnastaa perehdyttäminen henkilöstöhallinnon avaintoimintoihin ja nähdä se yhtenä osana tuloksekasta liiketoimintaa. Arvioinnilla ja seurannalla on kaksoismerkitys: uuden työntekijän tilanteen arvioiminen sekä organisaation perehdyttämisen toimivuuden tarkastelu. Perehdyttämisen tulosten arviointia tulisi toteuttaa samanaikaisesti itse perehdyttämisprosessin kanssa, jotta perehdytettävä varmasti saavuttaa asetetut tavoitteet ja oppii sen, mitä piti oppia. Perehdytettävän tulee myös arvioida omaa oppimistaan, jotta perehdyttämisen jatkotavoitteiden asettaminen on helpompaa. Näiden tavoitteiden ja koko prosessin tarkastelussa pitäisi päästä laadulliseen keskusteluun, jossa tarkastellaan tulokkaan omaa kokemusta perehdyttämisestä. Kun arvioidaan itse perehdyttämistoimenpiteitä, tulee arvioida niin vastuuhenkilöiden kuin perehdytettävän omaa toimintaa.¹⁹

Vaiheittaisen, kokonaisvaltaisen perehdyttämisen kaksipuolisen arvioinnin seurauksena myös yritys saa ensiarvoista tietoa omista tehtävistään ja toiminnan malleistaan. Uusi, motivoitunut työntekijä haluaa peilata uusia asioita jo aiemmin oppimiinsa ja kokemiinsa. Tällöin myös yritys hyötyy uuden työntekijän palautteesta oman toimintansa kehittämiseksi.²⁰

2.3 Perehdyttämisen johtaminen

Lähtökohtaisesti perehdyttämisestä vastaa uuden työntekijän lähin esimies. Perehdyttämisen suorittavat esimies ja työtoverit suunnitelman mukaan yhdessä. Esimies suunnittelee, toteuttaa ja seuraa perehdyttämisprosessin alusta loppuun. Esimies ei välttämättä osaa opastettavia töitä, mutta esimiehenä hänellä on kuitenkin vastuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Esimiehen tulee myös valmentaa työyhteisöä. Yhteisön pitää olla tietoinen uudesta työntekijästä

¹⁶ Tossavainen Jenni, 2006, s.18

¹⁷ Lahden ammattikorkeakoulu, 2007, s.11

¹⁸ Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s. 14

¹⁹ Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christiina, 2003, s. 245

– näin yhteisö on valmis tarvittaessa tukemaan ja auttamaan uutta työntekijää mahdollisissa ongelmatilanteissa ja näin edesauttamaan perehdyttämistä. Uudelle työntekijälle voidaan nimetä työyhteisöstä myös kummi. Tulokas voi kääntyä ongelmatilanteissa tämän kummin puoleen, joka tarjoaa vertaistukea työyhteisössä.²¹ On kuitenkin tärkeää muistaa, että perehdyttämisestä kuitenkin vastuu on aina linjajohdolla ja esimiehellä.²²

2.4 Yhteenveto

Perehdyttäminen pyrkii strategisella tasolla yrityksen tuloksen kasvattamiseen yrityksen pitkän aikavälin vision toteutumisen kautta. Kun työyhteisö kokonaisuutena ymmärtää tuon vision ja yrityksen liiketaloudellisen tavoittilan, on kaikki työntekijöiden toiminta tavoitteellista ja tuottavaa. Työntekijöiden työpanos on kuitenkin kokonaisuus joka tuottaa liikeyritykselle tuotteet ja palvelut, joilla se toteuttaa strategiaansa ja pyrkii kilpailulliseen etulyöntiasemaan ja liikevoittoon.

Strategian toteuttamisen alapuolelta kuitenkin löytyvät välilliset ja välittömät työyhteisön sosiaalisen hyvinvoinnin edut, joita perehdyttäminen yhtenä henkilöstöjohtamisen työkaluna palvelee. Näin ollen perehdyttäminen voidaan nähdä sosiaalistamisen välineenä, työyhteisön hyvinvoinnin takaajana ja työturvallisuuden yhtenä osatekijänä. Kun työyhteisön kaikki työntekijät ottavat uuden työntekijän lämpimästi vastaan, opettavat hänelle talon tavat ja varmistavat työskentelymenetelmien turvallisuuden, säilyy työyhteisö yhteishengeltään positiivisena ja työssä jaksaminen paranee. Lisäksi työyhteisön vastaanotto helpottaa tulokkaan integraatiota vallitsevaan organisaatiokulttuuriin ja yrityksen tai yhteisön kirjoittamattomaan etikettiin.

Myös perehdyttämisen sitouttava vaikutus on tärkeä. Työnantaja korostaa tulokkaalle juuri hänen työpanoksensa tärkeyttä kokonaisuuden kannalta. Työyhteisö ottaa uuden työntekijän joustavasti osaksi yhteisöä, jolloin uusi työntekijä kokee työnsä tärkeäksi niin yrityksen kuin työkaveriensä kannalta. Tämä itsensä kokonaisuuden osaksi kokeminen sitouttaa uuden työntekijän niin yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin, kuin sen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin.

Uuden työntekijän esimiehen rooli on tärkeä, mutta kaksijakoinen. Toisaalta esimiehen vastuulla on perehdyttämisprosessin suunnittelu ja johtaminen, mutta toisaalta hän ei välttämättä vastaa kuin perehdyttämisen hallinnollisesta toteuttamisesta. Käytännön työn jäädessä helposti

²⁰ Helsilä, Martti, 2009, s. 49

²¹ Työturvallisuuskeskus, 2004, s.59

²² Penttinen, Aulikki ja Mäntynen, Jukka, 2009, s.2

työyhteisön jäsenten toteutettavaksi, on esimiehen tärkeää pitää itsensä tietoisena niin juuri tämän tulokkaan perehtymisen vaiheista, kuin koko organisaation perehdyttämisen vaikuttavuudesta ja kehitystarpeista. Tässä oman toiminnan tarkastelu läpi koko organisaation ja kehitystarpeiden tunnistaminen on erinomaisen tärkeää.

Taulukossa 1 on koottu perehdyttämisen yleisen teorian toimenpiteet, joita voidaan pitää jokaiseen perehdyttämiseen kuuluvina. Taulukossa on tarkasteltu toimenpiteiden haluttua vaikutusta perehdytettävään sekä saavutettua välillistä vaikutusta, joka liittyy olennaisesti tulokkaan omaan kokemukseen.

PEREHDYTTÄMISEN VAIKUTUKSEN ANALYYSI		
TOIMENPIDE	TAVOITELTU VAIKUTUS	VÄLILLINEN VAIKUTUS
Työpisteeseen tutustuttaminen	Työn aloittamisen mahdollistaminen, työn sujuvuus	Työyhteisön jäseneksi itsensä tunteminen
Työyhteisöön tutustuttaminen	Työn aloittamisen mahdollistaminen, työn sujuvuus, työyhteisöön sitouttaminen	Työyhteisön jäseneksi itsensä tunteminen, organisaatiokulttuurin omaksuminen
Organisaation tavoitteisiin, strategiaan ja toimintatapoihin tutustuminen	Arvojen ja organisaatiokulttuurin opettaminen	Sitoutuminen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin, yhteisöllisyyden korostuminen
Työn sisältöön ja toimenkuvaan tutustuminen	Työturvallisuus, työn sujuvuus	Työyhteisön osaksi itsensä tunteminen, osaamisen kehittäminen
Perehtymisen jälkitarkastelu	Perehdyttämisen kehittäminen, toimintatapojen kehittäminen	Vaikuttamisen mahdollisuuden mielikuva, näkemyksen arvioimisen kokemus

Taulukko 1: Perehdyttämisen vaikutuksen analyysi (laatija tekijä)

3 PEREHDYTTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA JA PORIN PRIKAATISSA

3.1 Puolustusvoimien perehdyttämisen käsitteet ja tavoitteet

Puolustusvoimissa käsitteellä ”perehtyminen” käsitetään työntekijän aktiivista osallistumista prosessiin, jossa työntekijän keskeistä osaamista kehitetään uuden tai muuttuneen työtehtävän hoitamisen mahdollistamiseksi. Perehtyminen määritellään osaksi uuden työtehtävän vastaanottamista ja sen hoitamisen aloittamiseksi. Henkilön tehtävä, työkokemus ja koulutus määrittelevät perehdyttämisen laadun, määrän ja sisällön.²³

Perehdyttämisellä puolustusvoimissa käsitetään organisaation suunnitelmallista ja ohjattua toimintaa, jossa työntekijän keskeistä osaamista kehitetään työtehtävän edellyttämien osaamisvaatimusten mukaiseksi. Perehdyttäminen myös määritellään osaksi organisaation normaalia toimintaa. Perehdyttäminen nähdään tarpeelliseksi aina kun henkilö tulee puolustusvoimien palvelukseen, siirtyy uuteen normaali- tai poikkeusolojen tehtävään, henkilön tehtävissä tapahtuu olennaisia muutoksia tai kun hän palaa pitkän poissaolon jälkeen, kuten sairauslomalta, äitiyslomalta, kansainvälisistä tehtävistä tai vuorotteluvapaalta.²⁴

Yhdessä perehtyminen ja perehdyttäminen sisältävät toimenpiteet ja menettelyt, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu organisaatioon ja oman hallintoyksikön ja työyhteisön tapoihin ja ihmisiin sekä hankkii työn tekemisen aloittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot.²⁵

Huomionarvoista on, että perehdyttämisen suunnittelussa puolustusvoimat erittelee perehdyttämissuunnitelman ja perehtymissuunnitelman.

Perehdyttämissuunnitelmalla tarkoitetaan perehdytyksen käytännön toteutuksen laajuutta ja sisältöä. Se voi olla yksi- tai kaksivaiheinen sen mukaan, millaista kokemusta henkilöllä on ja mikä on hänen perehtymistarpeensa. Mikäli henkilö on jo puolustusvoimien palveluksessa ja hän vaihtaa uuteen tehtävään, osallistuu henkilö vain perehdyttämisen ensimmäiseen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä tutustuu omaan hallintoyksikköönsä ja työyhteisöön, sekä omaan työhönsä ja siihen liittyviin välineisiin ja menetelmiin. Toisessa vaiheessa

²³ PEHENKOS, 2010, s.3

²⁴ Sama

²⁵ Sama

henkilö perehtyy puolustusvoimien organisaatioon, tehtäviin ja toimintaan. Toisen vaiheen toteutuksessa hyödynnetään valtakunnallista itseopiskelupakettia.²⁶

Perehtymissuunnitelmalla puolustusvoimissa tarkoitetaan työntekijälle laadittua henkilökohdaista suunnitelmaa toimenpiteistä, joiden avulla hän perehtyy tehtäväänsä sovitun perehtymisjakson puitteissa. Tämä suunnitelma sisältää tunnistetietojen lisäksi perehtyjän pätevyysprofiilin ja tehtävän vaatimusprofiilin, sekä näistä profiilivertailun kautta johdetut oppimistavoitteet. Suunnitelmassa kerrotaan käytettävät menetelmät, osaamisen tunnustamisen vaatimukset, arviointimenetelmät ja aikataulun sekä sopijaosapuolet.²⁷

Puolustusvoimien perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena on sitouttaa henkilö tehtäväänsä ja työyhteisöönsä. Näin henkilö kykenee täyttämään työtehtävänsä, käyttämään tarvitsemiaan työmenetelmiä ja -välineitä, tietää työyhteisönsä tehtävät ja toiminnan perusteet ja oman poikkeusolojen tehtävänsä sisällön ja siihen liittyvät suoritevaatimukset. Tavoitteena on myös, että henkilö ymmärtää oman merkityksensä työyhteisön jäsenenä ja hän kykenee työskentelemään tehokkaasti, taloudellisesti ja aikaansaavasti. Perehdyttämisen tavoitetilassa henkilö on motivoitunut työhönsä.²⁸

3.2 Perehdyttämisen vastuut ja perehdyttämisprosessi

Organisaation perehdyttämisprosessia ohjaa perehdyttämisohje, joka on hallintoyksikön suunnitelma perehtymisessä ja perehdyttämisessä käytettävistä toimenpiteistä ja menettelyistä. Tämä ohje sisältää hallintoyksikön yhteisen perehdyttämisohjelman rungon. Lisäksi perehdyttämisohje kuvaa toimenpiteet, vastuut ja vastuuhenkilöt sekä arvioidun perehdyttämis- ja perehtymisaikataulun. Lisäksi ohjeessa määritellään perehdyttämisoppaan ja -kansion ylläpidon roolit ja vastuut. Vastuu ohjeen laatimisesta on hallintoyksiköllä.²⁹

Hallintoyksikköön on nimettävä perehdyttämisvastaava. Perehdyttämisvastaavana toimiminen tulee kuvata henkilön tehtäväkuvaukseen. Perehdyttämisvastaava suunnittelee hallintoyksikön tutustumisen ja sitä tukevan materiaalin. Lisäksi hän vastaa siitä, että jokaisella tulokkaalla on perehdyttämisohjeen mukainen henkilökohtainen perehtymissuunnitelma. Perehdyttämisvastaavan tehtävänä on huolehtia perehdytettävän opastuksesta hallintoyksikön ja työyhteisön

²⁶ Sama, s. 4

²⁷ PEHENKOS, 2012, s.16

²⁸ PEHENKOS, 2010, s. 4

²⁹ PEHENKOS, 2012, s. 4-5

teisön yhteisiin tapoihin, toimintaan ja tavoitteisiin. Lisäksi vastaava varmistaa, että perehdytettävä tutustuu perehdyttämiskansioon ja -oppaaseen ja saa henkilökohtaisen perehdyttäjän ja työhön opastajat. Uuden työntekijän perehdyttäjän ja työhön opastajien sekä tulokkaan esimiehen kouluttamisen järjestämisestä vastaa perehdyttämistä vastaava. Hallinnollisissa asioissa vastaava vastaa perehtymismateriaalin ylläpitämisestä ja hankkimisesta, hän taltioi perehtymislomakkeet ja vastaa vuosittaisen perehtymiskyselyn toteutuksesta.³⁰

Esimies vastaa alaisensa perehdyttämisestä ja perehtymisestä. Perehtymiskeskustelussa selvitetään perustiedot puolustusvoimista, sekä hallintoyksikön ja työyhteisön tehtävät, tulostavoitteet ja aseman puolustusvoimien organisaatiossa. Keskustelussa käsitellään myös työntekijän työtehtäviä, niihin liittyviä odotuksia ja tehtävien merkitystä työyksikölle ja -yhteisölle. Esimies lisäksi tarkastaa ja hyväksyy henkilökohtaisen perehtymissuunnitelman toteutumisen. Esimiehen hyväksymismerkintä päättää uuden työntekijän perehtymisprosessin.³¹

Perehdyttäjän tehtävä on toimia ohjaavana tutorina. Hän osallistuu hallintoyksikön perehdyttämisohjeen ja henkilökohtaisten perehtymissuunnitelmien laatimiseen perehdyttämistä vastaavan ohjeiden mukaisesti. Tehtävässä voi toimia esimies, kollega, asiantuntija tai työyhteisön henkilöstöön kuuluva henkilö. Työn opastaja määrätään tarpeen mukaan työtehtävän osakokonaisuuteen liittyen. Hän suunnittelee sekä toteuttaa työhön opastamisen uuden työntekijän henkilökohtaisen perehtymissuunnitelman mukaisesti.³²

Perehtyminen alkaa rekrytoinnin yhteydessä. Käytännön järjestelyt jotka tukevat perehtymistä tulee käynnistää viimeistään kaksi viikkoa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Työtehtävään perehtyminen alkaa ensimmäisinä työpäivinä työntekijän ja hänen esimiehensä välisellä perehtymiskeskustelulla. Perehtymisen kokonaiskesto vaihtelee puolesta vuodesta yhteen vuoteen. Mikäli työsuhte kestää alle vuoden, sovelletaan perehdyttämiseen hallintoyksikön perehdyttämisohjetta lyhennettynä ensimmäisten työviikkojen aikana.³³

Puolustusvoimien uuden työntekijän perehdyttämisprosessi hallintoyksikössä alkaa henkilökohtaisen perehtymissuunnitelman laatimisella. Suunnitelman laatiminen on esimiehen vastuulla. Sen vähimmäisisältö on perehtymiskeskustelu esimiehen ja työntekijän välillä, tutustuminen organisaation perehdyttämisoppaaseen ja -kansioon, vastaanotetun tehtävän tehtä-

³⁰ PEHENKOS, 2010, s. 6

³¹ Sama, s.7

³² Sama

³³ Sama, s. 5-6

vänkuvauksen ajantasaisuuden tarkastaminen, tavoitekeskustelu esimiehen kanssa (kuukauden sisällä tehtävän vastaanotosta) sekä ensimmäisen suoritusarvioinnin uudessa tehtävässä (vähintään kuusi kuukautta tehtävän vastaanoton jälkeen). Perehtymisen yhteydessä laaditaan myös alustava henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma. Tämä suunnitelma sisältää kuvauksen mahdollisista urapoluista ja näiden polkujen edellyttämästä osaamisen kehittämisestä. Molempien suunnitelmien etenemistä tarkastellaan vuosittain kehityskeskustelussa.³⁴ Perehtymissuunnitelman ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laatimisessa on tärkeää tunnistaa ja hyödyntää aiemmin hankitun osaamista ja aiemmin opittua. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja käytäntöjä, joilla oppijan tunnistetut osaamiset tehdään läpinäkyviksi sekä dokumentoidaan, arvioidaan ja hyväksytään. Tässä toiminnassa keskitytään yksilön todellisen osaamisen todentamiseen.³⁵

3.3 Perehdyttämisen tarkoitus ja hyödyt Porin prikaatin organisaatiossa

Porin prikaatin henkilöstöosasto on määritellyt perehdyttämisen tarkoituksiksi liittää uusi työntekijä työyhteisöön niin, että tulokas kokee olevansa tervetullut ja saavansa hyvän pohjan työn tekemiselle. Perehdyttämisen seurauksena henkilö muodostaa myönteisen asenteen organisaatioon, työn tekemiseen sekä työyhteisöönsä.³⁶

Samassa asiakirjassa hyvän perehdyttämisen hyödyiksi listataan työyhteisön ilmapiirin ja yleisen viihtyvyyden paraneminen ja yhteistyön kehittäminen. Uuden työntekijän työssään onnistumisen ehdottomaksi edellytykseksi määritetään riittävän työnopastuksen ja tuen saaminen sekä riittävä osaaminen uudessa ympäristössä työskentelemiseen ja tehtävien tavoitteiden tuntemiseen.³⁷

Perehdyttämisen välittömiin hyötyihin Porin prikaatin perehdyttämisohje listaa työn psyykkisen kuormittavuuden vähenemisen osaamisen ja työvaatimusten hallitsemisen kautta.³⁸

³⁴ Sama, s. 5

³⁵ PEHENKOS, 2012, s. 14

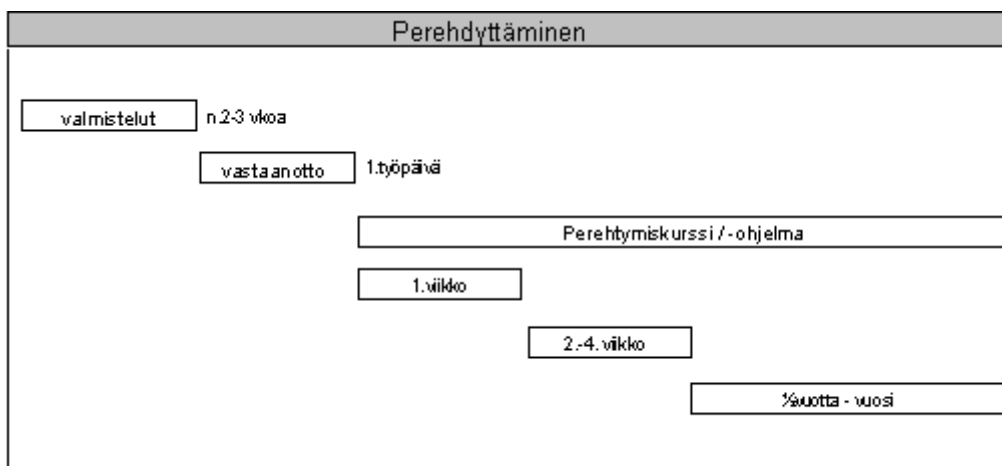
³⁶ PORPRHENKOS, 2010, s. 3

³⁷ Sama

3.4 Perehdyttämisen prosessin ohjaus Porin prikaatissa

Perehdyttämisen käytännön työtä varten on Porin prikaatissa laadittu perehdyttäjän opas (ohjeen HG382 liite 1). Oppaassa on kuvattu perehdyttämisen prosessi prikaatissa kuvan 3 mukaisesti.

Perehdyttämisen valmisteluvaiheen tavoitteena on luoda edellytykset toteuttaa perehdytys ja valmistaa perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt. Lisäksi tavoitteena on saattaa perehtyjän tarvitsemat työtilat ja välineet ajoissa valmiiksi. Perehdyttämisen johtovastuu ja roolijako suunnitellaan myös valmistelujen yhteydessä.³⁹



Kuva 3: Porin prikaatin perehdyttämisen prosessikaavio⁴⁰

Perehtymissuunnitelmasta vastaavat työpisteen esimies ja perehdyttäjä. Suunnitelmassa huomioidaan tehtävään valitun henkilön tarpeet pohjaten koulutukseen ja aikaisempaan työkokemukseen. Suunnitelman tulee ottaa myös kantaa siihen, missä ajassa henkilön katsotaan suoriutuvan työtehtävistään itsenäisesti. Suunnitelmaa laatiessa tulee huomioida myös ne henkilöt, jotka ovat vastuussa uuden työntekijän sisäänajosta organisaatioon ja tehtävään.

Esimiehen vastatessa perehdytysuunnitelman laatimisesta, perehdyttäjä toteuttaa käytännössä suunnitteluvaiheen aikataulun sopimiset eri osa-alueiden kanssa, kuten tietoturvan ja henkilöstöasioiden edustajien kanssa.⁴¹

³⁸ Sama

³⁹ Sama

⁴⁰ PORPRHENKOS, 2010, liite 2, s. 1

⁴¹ Sama, s. 1-2

Perehdyttäjän opas määrittää uuden työntekijän ensimmäisen päivän kulun perehdyttämistoimenpiteiden osalta. Tässä ohjeistuksessa huomionarvoisia ovat nimenomaisesti perehdyttämisen johtamisen, eli osaamisen johtamiseen liittyvät kohdat.

Vastaanoton järjestelyjen suunnitteluun liittyen ohjeistus painottaa huolellisuutta, sillä ensivaikutelma luo perustan koko perehdyttämiselle. Vastaanottajaksi määritetään joko tulokkaan esimies tai perehdyttäjä. Lähimpiin työtovereihin tutustumisen tulisi oppaan mukaan olla epämuodollinen tilaisuus. Perehtymiskeskustelun toteuttaa uuden työntekijän esimies. Perehtymiskeskustelussa uusi työntekijä sitoutetaan laadittuun perehdyttämissuunnitelmaan ja sitä tarkennetaan tarvittaessa. Perehtymiskeskustelua seuraa esittelykierros työpisteen henkilöstölle. Opas korostaa sitä, että kierroksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan olevansa kaivattu uusi osa työyhteisöön.⁴²

Perehtymiskurssi toteutetaan Porin prikaatissa työn ohessa tapahtuvana opastuksena. Perehdyttäjän opas määrittelee kaksiosaisen perehtymiskurssin ensimmäisen osan tavoitteiden joukkoon sen, että uusi työntekijä tuntee tulosityksikkönsä tulostavoitteet ja oman työnsä merkityksen osana tulosityksikön kokonaisuutta. Tulostavoitteiden tärkeyden korostaminen mainitaan oppaassa jopa erillisen alaotsikon alla, mikä osaltaan osoittaa niiden tärkeyttä sitouttamisessa.⁴³

Perehdyttämisprosessin ensimmäisen työkuukauden tärkeimmät tavoitteet prikaatin perehdyttäjän oppaan mukaan ovat saattaa työntekijä tuottavaan työhön ja perehdyttää hänet tulosityksikön toimintakulttuuriin. Opas myös korostaa riittävän väljää suunnittelua kuukauden ohjelmassa, jotta aikaa jää myös omaksumiselle. Ensimmäisellä työviikolla painopiste tulisi olla työyhteisön kulttuurin perussääntöjen omaksumisessa. Toisella viikolla perehtymisen painopiste on itse työhön perehtymisessä. Opas korostaa lähiesimiehen ja työhön opastajan roolia. Työyksikön roolin liittyminen koko puolustusvoimien kokonaisuuteen muodostuu tulokkaalle perehdyttäjän kierrättäessä häntä tulosityksikön eri työpisteissä.⁴⁴

Perehdyttämisen ensimmäisen kuukauden päättää esimiehen kanssa käytävä kehityskeskustelu. Tämän ensimmäisen kehityskeskustelun tarkoitus on käsitellä tehtäväkuvaus, työpisteen ja työntekijän tulostavoitteet sekä uuden työntekijän osaamisen kehittämissuunnitelma. Lisäk-

⁴² Sama, s. 3

⁴³ Sama, s. 4

⁴⁴ Sama

si kehityskeskustelussa käsitellään perehtyjän osaamisen tila, osaamisen tavoitteet sekä niitä toimenpiteitä, joilla nuo tavoitteet saavutetaan. Toimenpiteet kirjataan ylös kehityskeskusteluissa olevaan kehittämisosioon.⁴⁵

Aikajänteellä puolesta vuodesta vuoteen perehtymisprosessin seuraava askel normiohjauksessa on suoritusarviointi, joka kuuluu kehityskeskusteluun. Tämä arviointi on käytävä perehtyjän kanssa läpi viimeistään seitsemännen kuukauden aikana työhön tulon jälkeen. Suoritusarvioinnissa verrataan suoriutumista asetettuihin tavoitteisiin. Tehtäväkuvausta voidaan tarkentaa tarvittaessa. Samalla seurataan perehtymissuunnitelman toteutumista ja perehtyjän havainnot taltioidaan palautetta varten. Henkilöstön osaamisen kehittämisen osalta suoritusarvioinnissa voidaan laatia henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Tässä suunnitelmassa otetaan huomioon kehityskeskustelussa esitetyt halukkuudet sekä työhön perehtyminen. Lisäksi huomioon tulisi ottaa työntekijän aikaisempi koulutus ja kokemus, sekä työssä ilmenneet kehittymistarpeet. Mikäli tarve on, ohjausta ja opastusta nykyisessä työtehtävässä voidaan lisätä. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman perehtyjä laatii esimiehen kanssa yhteistyössä ja se sisältää henkilökohtaisen osaamiskartoituksen, sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman.⁴⁶

Perehtymiskurssin 2. osan, eli puolustusvoimiin perehdyttävän koulutuksen tavoitteena on liittää puolustusvoimien palvelukseen tuleva uusi työntekijä työyhteisöön siten, että hän tuntee puolustusvoimien tehtävät ja toiminnan perusteet sekä ymmärtää oman työtehtävänsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta.⁴⁷ Puolustusvoimiin perehdyttävää koulutusta ei järjestetä puolustusvoimissa sisäisesti virkaa vaihtaville työntekijöille.⁴⁸

Perehdyttämisen prosessin päättää palaute. Palautetta käytetään niin perehdyttämis- kuin perehtymisprosessin kehittämiseen. Palaute voi olla kirjallista tai suullista, epämuodollista keskustelua, kuten kahvipöytäkeskustelua. Palautteen perusteella perehtymissuunnitelmaan voidaan tehdä muutoksia kesken perehdyttämisen prosessin. Palaute kaikilta vuoden aikana perehdytetyiltä työntekijöiltä kerätään Netjotos -kyselyllä. Perehdyttämisprosessiin tehdään tarvittavia muutoksia ja täydennyksiä saadun palautteen perusteella ja perehtymissuunnitelmien toteutumisen tarkastelun avulla.⁴⁹

⁴⁵ Sama, s. 6

⁴⁶ Sama

⁴⁷ Sama

⁴⁸ PEHENKOS, 2010, s. 12

⁴⁹ PORPR HENKOS, 2010, liite 2, s. 7

3.5 Porin prikaatin perehdyttämisen tarkastelu

Porin prikaatin perehdyttämisprosessi on hyvin suunniteltu ja jäsennelty. Se ottaa työntekijän työyhteisöön integroinnin huomioon kokonaisvaltaisesti aina käytännön asioista työyhteisöön sitouttamista myöten. Työyhteisön eri tasot on huomioitu suunnittelussa, kuten esimiehen kokonaisvastuu ja muiden työntekijöiden rooli auttajina jokapäiväisessä työssä. Vastuunjako on myös selkeä ja prosessi on läpinäkyvä, koska kaikki kirjataan paperille. Näin perehdyttämistä voidaan tarkastella avoimesti ja kaikki toiminnot voidaan todentaa. Mahdollisissa epäselvissä tilanteissa tai puutteiden ilmetessä voidaan tarkastaa suunnitelmista kuinka asia piti toteuttaa ja onko se toteutettu suunnitellulla tavalla ja aikataulussa. Porin prikaatin perehdyttämisprosessin tavoitteiden ja saavutettujen välillisten hyötyjen voidaan katsoa olevan linjassa perehdyttämisen yleisen teorian kanssa. Taulukossa 1 (s. 11) esiteltyt perustoimenpiteet suoritetaan jokaiselle työntekijälle samoin tavoitelluin vaikutuksin ja saavutetuin välillisin hyödyin. Tarkennuksena yleiseen teoriaan prikaatin perehdyttämisen onnistumista tarkastellaan perehdyttävän kanssa prosessin päättyessä ja toimintaa kehitetään linjajohdon toimesta.

Sotilaskontekstissa perehdyttämisen suunnittelu ja prosessikuvaus eivät kuitenkaan kerro koko totuutta. Jokapäiväiseen työyhteisön kanssakäymiseen sisältyy paljon mestari – kisälli-ajattelua, jossa vanhempi työntekijä ohjaa nuorempaansa ja välittää opittua, hiljaista tietoa eteenpäin. Oman kokemukseni mukaan juuri tämä nuoremman sotilaan oppiminen vanhemmalta on tärkein perusyksikön uuden työntekijän osaamista kehittävä prosessi. Eri puolustushaarojen ja joukko-osastojen perinteet sopimussotilaiden työyhteisön tavoille opettamiseksi ovat perimätietoa, jota ei perehdyttämisestä annetuissa käskyissä käsitellä. Mutta juuri nämä käytännöt ovat tärkeitä työyhteisön sisäisten pelisääntöjen iskostamisessa uuteen työntekijään. Lisäksi ne vahvistavat yhteishenkeä ja luovat jatkuvuutta työyhteisöön. Myös perusyksikkötasolla hyviksi havaitut käytännöt ja tietynlaisten tehtävien käskeminen sopimussotilaille voidaan nähdä osana yksiköiden vakiintuneita perehdyttämiskäytäntöjä.

Huomionarvoista on, että perehdyttämisprosessia ei sovelleta sellaisenaan sopimussotilaisiin. Sopimussotilaat eivät lähtökohtaisesti käy kehityskeskustelua, eikä heille laadita tehtävänkuvausta, tulostavoitteita eikä osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Sopimussotilaiden perehdyttämisen ensisijaisena tavoitteena voidaan nähdä työturvallisuus, työn sujuvuus sekä työyhteisöön tutustuttaminen. Tämä on ymmärrettävää, koska henkilöstöryhmänä sopimussotilaiden tärkein tehtävä on toimia perusyksikkötason kouluttajatehtävissä. Näin heidän osaamisensa kehittäminen on tarvesidonnaista ja usein tilanteenmukaista, eikä ennalta suunniteltua.

4 KYSELY SOPIMUSSOTILAINA TOIMINEILLE HENKILÖILLE

4.1 Kyselyn sisältö ja toteutus

Sopimussotilaina Porin prikaatissa palvelleilla teettämäni kysely koostui 24 kysymystä käsittävästi kysymyssarjasta. Kysely ja vastaukset ovat tämän tutkimuksen liitteinä (liitteet 1 ja 2). Kyselyteemat olivat työuran alku ja perehdyttäminen, työyhteisön suhde perehdytettävään, perehdyttämisen vaikuttavuus perehdytettävään sekä perehdyttämisen jälkitarkastelu ja palautteen antaminen. Teemoja ei erikseen osoitettu kyselylomakkeessa. Tuloksia ei ole tarkasteltu ajallisella jakaumalla.

Kysely toteutettiin lähettämällä kyselysarja sähköpostitse kyselyjoukolle ja koostamalla tulokset kaavioiksi. Vastausasteikkona käytettiin Likertin asteikkoa ja vastausvaihtoehtoina 1. Eri mieltä, 2. Osin eri mieltä, 3. En osaa sanoa, 4. Osin samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä. Kyselyn tarkoitus oli tuottaa tutkimustietoa yksittäisten henkilöiden kokemuksesta ja tarkastella näitä kokemuksia Porin prikaatin perehdyttämistä ohjaaviin asiakirjoihin rinnastaen. Näin ollen Likertin asteikko sopii hyvin vastausasteikoksi, jonka avulla voidaan tutkia perehdyttämisen vaikuttavuutta. Kyselyn vastaukset ovat tekijän hallussa.

Työuran alun ja perehdyttämisen kysymysteeman tarkoituksena oli tutkia perehdyttämisen prosessin näkyvyyttä perehdytettäville sopimussotilaille. Kysymyksillä tutkittiin sitä, tiesivätkö perehdytettävät mitä perehdyttäminen on, tiesivätkö he olevansa perehdytettävinä sekä kertoitiinko heille perehdyttämisen aloittamis- ja päättämisaikankohta.

Työyhteisön ja perehdytettävän suhdetta tutkineilla kysymyksillä tutkittiin sitä, kuinka perehdyttäminen on johdettu ja onko sopimussotilaille perehdyttämisen alussa ollut selvää, kuka vastaa hänen ohjauksestaan. Lisäksi tutkin perehdytettävän kokemusta työyhteisöön liittymisestä aivan ensimmäisten päivien aikana.

Perehdyttämisen vaikuttavuutta tutkineilla kysymyksillä mitattiin sopimussotilaiden kokemusta työyhteisön osaksi kuulumisesta. Kysymykset eivät tutkineet työtehtävissä suoriutumista perehdyttämisen ansiosta, vaan perehdyttämisen sitouttavaa ja organisaatiokulttuuria opettavaa vaikutusta.

Perehdyttämisen jälkitarkastelun ja palautteen antamisen osalta tutkittiin kyselyjoukon palveluksen päättymisen jälkeen muodostunutta mielikuvaa perehdyttämisen vaikuttavuudesta sekä heidän mahdollisuuksistaan antaa palautetta perehdyttämisestään.

4.2 Kohderyhmä

Kyselyyn vastasi viisi Porin prikaatissa sopimussotilaina palvellutta henkilöä. Määrä ei ole riittävä jotta kyselyn tuloksista voitaisiin saada yleistettäviä ja luotettavia johtopäätöksiä, mutta ne tukevat tutkimuskysymysten asettelua riittävästi osoittamalla yksittäisten tapausten yhteneväisyydet keskenään. Vastaajista neljä palveli sopimussotilaana prikaatissa vuoden, yksi kaksi vuotta. Vastaajat palvelivat kahdessa eri pataljoonassa ja kolmessa eri perusyksikössä. Joukkoyksikkö- ja perusyksikkömäärä on kyselyn kannalta hyvä, koska näin pienellä kyselyjoukolla saavutetaan kuitenkin kohtuullinen otos prikaatin varusmiehiä kouluttavista yksiköistä ja niiden perehdyttämiskulttuurista sopimussotilaiden kohdalla. Lisäksi eroavaisuudet perehdyttämisen kokemuksessa voidaan nähdä johtuviksi eroista pataljoonien ja perusyksiköiden välillä, eikä pelkästään yksittäisten henkilöiden tulkinnaksi.

Kaikki vastaajat toimivat joukkueen kouluttajina kolmessa eri aselajissa, eli kyselyyn vastanneet henkilöt olivat palvelleet sopimussotilaalle tyypillisessä tehtävässä, johon perehdyttämisoppaan mukaisesti perehdyttämisen tulisi perusyksiköstä riippumatta olla samansisältöistä. Vastaajat palvelivat sopimussotilaina vuosina 2008 (1 henkilö), 2009 (2 henkilöä), 2011 (2 henkilöä) ja 2012 (2 henkilöä).

4.3 Kyselyn vastaushajonnan tarkastelu

Neljälle viidestä (80%) vastaajasta ei selkeästi kerrottu, mitä perehdyttäminen tarkoittaa. Silti kolme viidestä (60%) vastaajasta koki tulleen jollain tavalla perehdytetyksi. Tästä on pääteltävissä perehdyttämisen käsitteistämisen olleen vastaajille melko tuntematon, mutta he kuitenkin saivat riittävät perusteet työnsä aloittamiseksi. Kolmelle viidestä (60%) vastaajasta perehdyttämisen tavoitteita ei oltu kerrottu selkeästi. Kaksi viidestä (40%) perehdytetystä koki perehdyttämisen olleen suunnitelmallista. Tämä on osoitus sopimussotilaiden perehdyttämisen olevan melko tarvesidonnaista, eli työn osa-alueisiin perehdytetään sitä mukaa, kun tarvetta ilmenee. Tästä konkreettisena esimerkkinä vaikka komppanian hälytysjärjestelmien käyttäminen tai työaikojen kirjaaminen, jotka tutkijan kokemuksen mukaan opetetaan sopimussotilaille vasta tarpeen ilmetessä. Perehdyttämissuunnitelman tai vastaavan asiakirjan oli töihin tulles-

saan nähnyt 40% vastaajista. Perehdyttämisen alkamisen ajankohta oli selvitetty kolmelle (60%) vastaajista, sen päättymisajankohta oli selvä vain yhdelle vastaajalle viidestä (20%). Tulos on odotettu, koska on oletettavaa että uusi työntekijä opastetaan työhönsä, muttei perehdyttämisen erillistä päättämistä tai osaamisen todentamista juuri sopimussotilaiden kohdalla välttämättä pidetä tarpeellisena. Sopimussotilaiden kohdalla perehdyttämisen päättävää kehityskeskustelua ei käydä.

Ensimmäisen päivän jälkeen perehdytyksestä vastaava henkilö oli nimetty tai esitelty vain kahdelle viidestä (40%) vastaajasta. Tulos ei sinänsä osoita sopimussotilaiden jääneen yksin perehtymään työyksikköön ja tehtäviinsä, koska sopimussotilaiden toimiessa joukkueen kouluttajina on heillä kantahenkilökuntaan kuuluva lähin esimies. Tämä esimies kouluttaa työnsä ohessa tulokkaalle hänen työssään tarvitsemansa asiat. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet (80%) olivat päässeet keskustelemaan kahden kesken lähimmän esimiehensä kanssa. Kellekään ei nimetty suoranaista kummaa työyhteisöstä, vanhemman kouluttajan usein toimiessa kummin tavoin tulokkaan perehdyttämisessä. Vastaajat olivat saaneet lämpimän vastaanoton työyksiköissään. Jokaisen vastaajan kohdalla työyksikössä oli tiedetty heidän tulostaan ja jokainen oli kokenut olevansa tervetullut. Jokainen vastaaja koki työyhteisön olleen kiinnostuneita heistä, jokaisen vastatessa vastausasteikolla vaihtoehdolla 4, osin samaa mieltä.

Vastaajista kaikki kokivat itsensä tarpeellisiksi ja osaksi työyhteisöä ensimmäisen kuukauden jälkeen. Tarpeellisuuden tunteen kokeminen on tärkeää, koska se osaltaan kertoo työyhteisön luottamuksesta tehtävien antamisen muodossa. Työtehtävien muodossa saatu luottamus lujittaa työyhteisöön kuuluvuuden tunnetta, joka kaikilla vastaajilla sijoittuikin vastausasteikon yläpäähän, vastausvaihtoehtoihin 4 ja 5. Työyhteisöön kuuluvuuden tunteen ja yhteisön osoittaman luottamuksen osoituksena on myös vastaajien kokemus siitä, kokivatko he itseään missään kohtaa ulkopuoliseksi tai rasitteeksi. Kaikki vastaajat vastasivat, etteivät kokeneet itseään ulkopuoliseksi tai rasitteiksi lainkaan tai vain osin. Tietämättömyys omista tehtävistä tai puutteelliset valmiudet suoriutua annetuista tehtävistä vaikuttavat ulkopuolisuuden ja rasitteena olemisen tuntemukseen. Onnistunut perehdyttäminen ehkäisee näitä tuntemuksia, koska perehdytettävällä on positiivinen asenne omaan osaamiseensa.

Työyhteisön kulttuuriin ja arvoihin sitouttaminen on yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tehtävistä. Vastaajajoukosta neljä viidestä (80%) oli aina saanut vastauksen kysymyksiinsä työyhteisön jäseneltä ja sama 80% myös koki omaksuneensa työyhteisön omat pelisäännöt. Näin tulokkaat ovat tulleet osaksi työyhteisöä ja saavuttaneet sen luottamuksen ja arvostuksen. Peli-

sääntöjen omaksuminen osaltaan kertoo työyhteisön onnistumisesta tulokkaan sitouttamisessa yhteisön jäseneksi. Vastaajista kolme viidestä (60%) koki omaksuneensa työssään tarvitsemansa asiat osin riittävän nopeasti, loput (40%) olivat omaksuneet ne mielestään riittävästi. Perehdyttämisen voidaan jälleen nähdä onnistuneen, kun sillä on luotu riittävä osaamis pohja ja toiminnan perusteiden tuntemus uuden oppimisen mahdollistamiseksi.

Uuden työtehtävän vaatimien taitojen ja tietojen oppiminen jakautuu kyselyn valossa alun perehdyttämistä pitemmälle ajanjaksolle. Kyselyjoukosta kaksi viidestä (40%) oli sitä mieltä, että he eivät kyenneet täysipainoiseen työntekoon kaksi viikkoa töiden aloittamisesta. Loput (60%) olivat sitä mieltä, että he kykenivät kahden viikon jälkeen suoriutumaan täysipainoisesti heille annetuista tehtävistä. Uuden sopimussotilaan näkemys oman osaamisensa riittäväyydestä riippuu pitkälti hänelle annettujen tehtävien kirjosta tarkasteltaessa kahden viikon ajanjaksoa töiden aloittamisen jälkeen. Mikäli kaikki hallinnolliset asiat ja yksikön jokapäiväisen elämän rutiinit tulevat tutuiksi alussa, hankitaan työosaaminen tehden kouluttajan töitä ja hankkien kokemusta. Näin ollen on tärkeää tehdä uudelle sopimussotilaille heti alussa rutiinit ja käytännöt tutuiksi, jotta hän voi täysipainoisesti keskittyä kouluttajan tehtävänsä mukaisiin töihin.

Huomionarvoista perehdyttämisen kehittämisen kannalta on, että vain yksi viidestä vastaajasta (20%) oli tarkastellut perehdyttämistään kuuden työssäolokuukauden jälkeen esimiehensä kanssa ja päässyt antamaan palautetta perehdyttämisestään. Sopimussotilaat eivät käy kehityskeskustelua esimiehensä kanssa perehdyttämisohjeen mukaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei sopimussotilailta tulisi kerätä palautetta perehdyttämisestä. Perehdyttämisprosessin kehittämisen kannalta ja juuri lyhytaikaisten työntekijöiden, kuten sopimussotilaiden osaamisen kehittämisen kannalta prosessin tarkastelu olisi ensiarvoisen tärkeää.

4.4 Kyselyn tulosten yhteenveto

Kyselyn tulosten luotettavuuden ja johtopäätösten yleistettävyyden kannalta olisi ollut hyvä, jos vastaajajoukon lukumäärä olisi ollut suurempi. Kuitenkin kyselyn ollessa tämän tutkielman viitekehyksessä vain annetun ohjeistuksen ja sotilaskäskyjen toteutuman tarkastelua, saatiin pienelläkin joukolla riittävät tulokset johtopäätösten tuottamiseen. Uuden työntekijän perehdyttämisestä Porin prikaatissa on voimassaolevat sotilaskäskyt ja ohjeistukset, joten lähtökohdaisesti yksikin vastaaja riittää toteutuman tarkasteluun, joskin suppeaan sellaiseen.

Kun tarkastellaan kyselyn tuloksia kokonaisuutena, voidaan nähdä vastaushajonnassa ajallinen kuvio sekä yhteneväisyyksiä vastaajien kokemuksessa työyhteisössä toimimisesta. Vastaajajoukon tapauksessa perehdyttämisen määrittely perehdytettävälle sekä prosessin ajallinen sopiminen on jäänyt puolitiehen. Myöskään selkeää vastuunjakoa perehdyttämisestä ei välttämättä ole tehty. Kokonaisuutena ensimmäisen työpäivän ja ensimmäisten työviikkojen aikana perehdyttämistä ei ole hoidettu ohjausasiakirjojen mukaisesti, vaan uudelle työntekijälle on jäänyt epäselväksi perehdyttämisen sisältö, sen kesto ja se henkilö, joka perehdyttämisestä vastaa.

Kuitenkin kun kyselyn kysymyksillä mitattiin perehdytettävien kokemusta työyhteisöön kuulumisesta, työyhteisössä toimimisesta ja töiden tekemiseen liittyviä asioita antavat vastaukset positiivisen kuvan. Tulokkaat ovat kokeneet itsensä työyhteisön täysivaltaisiksi jäseniksi ja heistä on pidetty huolta. Tämä on osin nähtävissä sotilasorganisaation sisäisen hierarkian ja yhteisen arvomaailman tuloksena, mutta myös käytännön työssä oppimisen ja opettamisen kulttuurin tuotteenä. Sopimussotilaiden perehdyttäminen ei noudata samoja käytäntöjä kuin varsinaiseen upseerin, aliupseerin tai siviilivirkaan astuvan henkilön perehdyttäminen, vaan muistuttaa enemmän eräänlaista kisälliasetelmaa. Vanhempi joukkueen kouluttaja opettaa sopimussotilaille yhteisön tavat, työn tekemiseen liittyvät asiat ja jokapäiväiset rutiinit. Tämä asetelma on käytännön tasolla korvannut kaavamaisen perehdyttämisen ohjausasiakirjojen ja ohjeiden mukaan.

Sopimussotilaan ja vanhemman kouluttajan keskinäisestä kanssakäymisestä on johdettavissa sopimussotilaiden aseman perusyksikössä olevan eräänlaisina oppipoikina, sotilaskisällleinä. Tietojen ja taitojen siirtäminen tapahtuu osin epävirallisia kanavia pitkin ja hiljaisena tietona, eikä pelkästään yksioikoisesti hallinnollisten normien varassa. Huomionarvoista on myös, että vaikei perehdyttäminen vastaajajoukon kohdalla ole toteutunut välttämättä perehdyttämisohjeen mukaan, on vastaajille jäänyt positiivinen kuva sopimussotilaana toimimisesta. Tutkimustulokset tukevat tarvetta sopimussotilaiden omalle perehdyttämisohjeelle. Tämä ohje tukisi ja virallistaisi olemassa olevat käytännöt. Näin lyhytaikaisten työntekijöiden, kuten sopimussotilaiden perehdyttämistä, eli osaamisen kehittämistä voitaisiin jatkojalostaa suunnitelmallisesti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni pääongelmana oli selvittää miten Porin prikaatin perehdyttämisen tavoitteet toteutuvat sopimussotilaan kohdalla. Perehdyttämisen toimenpiteillä tähdätään työntekijän työn aloittamisen mahdollistamiseen, työn oppimiseen, työyhteisössä toimimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena perehdyttämisellä Porin prikaatissa on perehdytettävän työn tekemisen mahdollistaminen, osaamisen varmistaminen, sitouttaminen työyhteisön organisatiokulttuuriin ja toimintatapoihin sekä työyhteisön arvojen opettaminen. Virkaan astuvien upseerien, aliupseerien ja siviilihenkilöiden kohdalla näitä tavoitteita tavoitellaan voimassaolevan perehdyttämisohjeen avulla. Sopimussotilaiden kohdalla syy-seuraussuhteen osoittaminen on hankalampaa.

Tutkimustulosten valossa sopimussotilaiden perehdyttäminen ei noudata perehdyttämisestä käskevien sotilaskäskyjen ja perehdyttämisoppaan ohjeita täysimääräisesti. Perehdyttämisen suunnittelussa, toteutuksessa ja jälkitarkastelussa jää paljon perusyksikön henkilöstön varaan. Kyselyyn vastanneen joukon kohdalla perehdyttämisen alun, lopun ja vastuuhenkilöiden määrittelyssä oli poikkeavuuksia voimassa olevasta ohjeistuksesta. Tämä on selkeä kehittämiskohde sopimussotilaiden perehdyttämisessä Porin prikaatissa. Riippumatta työsuhteen kestosta on onnistuneen perehdyttämisen ja positiivisen perehdyttämisen kokemuksen ehtona selkeä tieto prosessin kestosta ja vastuuhenkilöistä. Tätä tutkimustulosta voidaan pitää tärkeimpänä yksittäisenä havaintona vastaajajoukon tuloksia tarkasteltaessa.

Työnantajan, eli Porin prikaatin arvomaailma kyetään opettamaan sopimussotilaille perehdyttämisen laadun ja keston vaihteluista huolimatta. Tämä on osaltaan varusmiespalveluksen ansiota, mutta vastaajien positiivinen kokemus toimimisesta palkattuna henkilöstönä on myös merkki onnistuneesta sotilaallisesta asennekasvatuksesta. Sotilaallinen asennekasvatus kertoo onnistuneesta arvojen ja kokonaisstrategian siirtämisestä uudelle työntekijälle, nimenomaan palkatun henkilöstön näkökulmasta. Sopimussotilaille on tärkeä kokea itsensä osaksi palkattua henkilöstöä, eli varusmiesten ja reserviläisten kouluttajia. Oman työn ja sen merkityksen arvostaminen on työssä jaksamisen ja osaamisen kehittämisen kulmakivi.

Vastaajien positiivinen kokemus työskentelystä Porin prikaatin työyhteisössä on merkki positiivisesta asennoitumisesta sopimussotilaita ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan. Vaikka perehdyttämisen ensimmäisinä päivinä ei olisi käyty kaikkia perehdyttämisohjeen kohtia tulok-

kaan kanssa läpi, työyhteisön tuki ja apu mahdollisti sopimussotilaiden työnteon pidemmän aikavälin tarkastelussa.

Perehtymisen kehittämisen kannalta perehdytettävän palaute omasta perehdyttämisestään on tärkeää. Kyselytulosten mukaan vain yksi kyselyyn vastannut oli päässyt antamaan palautetta omasta perehdyttämisestään. Tämä poikkeaa Porin prikaatin perehdyttämisoppaan ohjeistuksesta, jonka mukaan jokainen perehdytettävä antaa palautetta perehtymisjaksonsa päätyttyä. Tämä on suora osoitus siitä, ettei sopimussotilaiden perehdyttämistä nähdä suoraan rinnastettavaksi muiden ammattiryhmien perehdyttämiseen. Tätä voidaan pitää yhtenä kehityskohtana Porin prikaatin perehdyttämisessä, koska sopimussotilaat tulevat palvelukseen usein suoraan varusmiespalveluksen jälkeen. Heidän tietonsa ja taitonsa ovat vain sotilaallisia ja työpaikan tapojen ja hallinnon osaaminen on yleisesti ottaen puutteellista. Asia ei välttämättä ole näin peruskoulutettujen upseerien, aliupseerien tai tiettyyn virkaan ammatillisin vaatimuksin rekrytoitujen siviilityöntekijöiden kohdalla. Näin ollen keräämällä kattavasti palautetta sopimussotilailta voitaisiin tunnistaa heidän perehdyttämisensä selkeät kehittämiskohteet ja suoranaiset puutteet ja näin kehittää toimintaa.

Johtopäätöksenä tutkimukselle esitän Porin prikaatissa laadittavaksi sopimussotilaille erillistä perehdyttämis- ja työnopastusohjetta. Nykyinen perehdyttämisohje on laadittu vakituiseen tai määräaikaiseen sotilas- tai siviilivirkaan astuvia varten, mutta ei riittävässä laajuudessa ota huomioon sopimussotilaan työn erityisvaatimuksia ja on liian laaja järkevästi toteutettavaksi sopimussotilaiden kohdalla. Sopimussotilaan tarvitsemia perehdyttämisen aiheita ensimmäisinä päivinä ja viikkoina ovat perusyksikön hallinnon asiat tarvittavilta osin (työaikasuunnittelu, tietohallinto, tilaturvallisuus), varusmiesten koulutukseen suoranaisesti liittyvät asiat (oikeudet ja velvollisuudet, palvelusturvallisuus, joukkotuotannon suoritusvaatimukset) sekä työtehtävien suorittamiseen liittyvät aiheet (materiaalihallinto, tilausoikeudet, vastuut ja velvollisuudet). Rajaamalla perehdyttäminen sopimussotilaan tehtäväkentän olennaisimpiin aiheisiin helpotetaan henkilöstön käytön suunnittelua perusyksikkötasolla, nopeutetaan sopimussotilaan työyhteisöön integroimista ja selkeytetään uuden työntekijän perehdyttämisen vastuunjako. Perehdyttämisen suorittaja tulee nimetä organisaatiosta, eli käytännössä sovittaa tehtävä sopimussotilaan lähimmälle työtoverille. Ajallisesti sopimussotilaalle tulee tehdä selväksi perehdyttämisen alku ja loppu, sekä palautteen antamiselle tulee antaa mahdollisuus ja ajankohta. Tunnistamalla sopimussotilaalle tärkeät osaamisen avainalueet ja panostamalla niihin perehdyttämisessä optimoidaan sopimussotilaan työnteon aloittamisen edellytykset.

LÄHTEET

Henkilöstöasioita esimiehille, Martti Helsilä, 2009, Keuruu: Otava

Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, Maritta Österberg, 2005, Helsinki: Edita

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja B, Oppimateriaalia, osa 4, 2007

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli, 2002, Helsinki: Tammi

PORPROHJE KOULUTUSALA 002 - PORPRHENKOS PEREHDYTTÄMINEN PORIN PRIKAATISSA, HG382, 2010

PVHSM KOULUTUSALA 066 - PEHENKOS PALKATUN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OHJAUS, PEHENKOS, HH1176, 2012

PVHSM KOULUTUSALA 041 - PEHENKOS PEREHTYMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMOISSA, PEHENKOS, HG232, 2010

Tulokkaasta tuloksentekijäksi, Eija Kjelin ja Pia-Christiina Kuusisto, 2003, Helsinki Talentum

Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa, Jenni Tossavainen, 2006, Tampereen Yliopisto

Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua, Aulikki Penttinen ja Jukka Mäntynen, 2009, Työturvallisuuskeskus

Työpaikkakouluttajan käsikirja, Työturvallisuuskeskus, 2004, Työturvallisuuskeskus

Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki

Entisillä sopimussotilailla teetetty kysely, 2013. Materiaali tutkijan hallussa.

LIITELUETTELO

LIITE 1: Perehdyttämisen vaikuttavuuskysely Porin prikaatissa sopimussotilaina palvelleille

LIITE 2: Vaikuttavuuskyselyn tulokset

Perehdyttämisen vaikuttavuuskysely Porin prikaatissa sopimussotilaina palvelleille

1. Kerrottiinko sinulle mitä perehdyttäminen on?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

2. Perehdytettiin sinua?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

3. Kerrottiinko perehdyttämisen tavoitteista?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

4. Koitko perehdyttämisesi olevan suunniteltua?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

5. Näitkö suunnitelmaa perehdyttämisesi läpiviemisestä?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

6. Tiesitkö milloin perehdyttämisesi alkoi?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

7. Tiesitkö milloin perehdyttämisesi päättyi?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

8. Tiesitkö kuka vastaa perehdyttämisestäsi ensimmäisen päivän jälkeen?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

9. Pääsitkö ensimmäisenä työpäivänä keskustelemaan kahden kesken lähimmän esimiehesi kanssa?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

10. Määrättiinkö sinulle kummia työurasi alun ajaksi?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

11. Tiesikö muu työyhteisö tulostasi työpaikalle töihin?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

12. Koitko olevasi tervetullut ensimmäisenä työpäivänä?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

13. Koitko muiden työntekijöiden olevan kiinnostuneita sinusta?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

14. Oliko sinulla tarpeellinen olo ensimmäisten työviikkojen aikana?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

15. Koitko olevasi työyhteisön osa ensimmäisen kuukauden jälkeen?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

16. Koitko missään vaiheessa olevasi rasite työyhteisölle?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

17. Koitko koskaan oloasi työyhteisön ulkopuoliseksi?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

18. Saitko aina vastauksen kysymyksiisi työyhteisön jäseneltä?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

19. Koitko tuntevasi työyhteisön pelisäännöt?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

20. Omaksuitko työssäsi tarvittavat asiat riittävän nopeasti?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

21. Koitko kykeneväsi aloittamaan työt täysipainoisesti kahden viikon kuluttua töihin saapumisestasi?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

22. Koitko edustavasti työnantajaasi työyhteisön jäsenenä?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

23. Tarkasteltiinko perehdyttämisesi onnistumista oltuasi töissä 6 kk?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

24. Pääsitkö antamaan palautetta perehdyttämisestäsi?

Eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

